

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ВУЗА

*Владыка М.В.,  
доктор экономических наук, профессор кафедры  
«Финансы, кредит и налогообложение»,  
Белгородский государственный национальный исследовательский университет*

**Аннотация:** в статье представлен анализ современных подходов к стратегическому управлению инновационным потенциалом вуза.

**Ключевые слова:** стратегический менеджмент, инновационный потенциал вуза, механизм управления, высшее образование.

## STRATEGIC MANAGEMENT OF INNOVATIVE POTENTIAL OF THE UNIVERSITY

*Vladyka M.V.,  
Doctor of Economics, Professor of the Department  
"Finance, credit and taxation"  
Belgorod National Research University*

**Abstract:** in the article the analysis of modern approaches to strategic management innovative potential of the University.

**Keywords:** strategic management, innovation potential of the University, the management mechanism, higher education.

В современных условиях институциональных изменений систем высшего образования России вопросы стратегического менеджмента вузов приобретают особенно актуальное значение. По утверждению классика современного менеджмента П.Ф. Друкера, в двадцать первом веке менеджмент начинает охватывать и «некоммерческие» сферы, такие как образование, здравоохранение и др. [4, с. 72]. Вхождение в рыночную среду и усиление конкуренции радикально изменили сферу высшего образования. В XXI веке тот, кто сможет управлять знаниями, будет обладать значительными преимуществами по сравнению с остальными. По точному замечанию В.П. Соловьева и В.В. Бринза «...до тех пор, пока революция управления не придет в университеты, они будут сильно отставать от своих конкурентов...» [10, с. 15].

Многие ведущие специалисты и практики в той или иной форме отмечают, что в рыночной среде вузы рассматриваются как производители образовательных услуг и интеллект-продуктов. Конкурентоспособным на рынке образовательных услуг становится тот вуз, который стремится предоставить наиболее эффективное и экономичное образование наиболее высокого качества, а также новые интеллект-продукты и услуги. Сегодня высшее образование вступило в ту стадию, когда отсутствие разработанной стратегии и современной системы управления мешает вузам устойчиво работать и развиваться. Вузы не сумевшие перестроить свою образовательную и научную деятельность будут априори подвержены процессам слияния, поглощения, реорганизации и реструктуризации.

Современный стратегический менеджмент в вузе определяется как комплекс стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие высшего учебного заведения, а также конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование вуза на изменения внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотра целей и корректировку общего направления развития. Стратегический менеджмент является четвертым и высшим уровнем развития корпоративного управления, к которым относят бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование и стратегический менеджмент. Также он является частью общего менеджмента, наряду с инновационным, информационным, функциональным, нормативным и оперативным менеджментом.

В основе стратегического менеджмента высшего учебного заведения лежат стратегические решения, к числу которых можно отнести наиболее важные [2, 5-7, 9 и др.]:

- реструктуризация (реорганизация) вуза;
- внедрение новшеств (новые образовательные и научно-исследовательские услуги; управленческие, финансово-экономические, социально-психологические, правовые и др. инновации);
- организационные изменения (изменения организационной структуры, новые формы организации и оплаты труда, взаимодействия с внешней средой и др.);
- выход на новые рынки;
- развитие вузовской инновационной инфраструктуры как части национальной и региональной инновационной инфраструктуры (МИПы по НИОКР, стартапы, центры интеллектуальной собственности, бизнес-инкубаторы, технопарки и др.).

В этом же контексте высказываются многие авторы, полагая, что любые стратегические решения, принимаемые высшим учебным заведением, носят инновационный характер, поскольку так или иначе основаны на изменениях и нововведениях в его функционировании [8, 11-13 и др.]. Стратегические решения, в конечном счете, ориентиро-

ваны на реализацию целей, задач или проблем, связанных с внутренней средой и внешним окружением вуза, и связаны с принципиальными вопросами выживаемости, адаптации и его дальнейшего развития.

Поэтому стратегическое управление в вузе – это процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала вуза с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором он функционирует. Высшее учебное заведение, реализующее стратегическое управление, должно иметь внешнюю ориентацию на потребителей, конкурентов и рынки. Это так называемый маркетинговый или рыночный подход к стратегическому управлению вузом в отличие от организационного, ориентированного на внутренние возможности организации – вуза.

Как считают А.Е. Балобанов и А.К. Ключев [1, с.19-20], проблемными зонами современного вузовского стратегического управления являются:

- неадаптированность структур управления вузом к изменившимся условиям;
- доминирование задач оперативного управления;
- ориентация на достижение целей и задач краткосрочного периода;
- отсутствие системы стратегического управления – процесса принятия стратегических решений на опережение;
- замедленная реакция на изменения во внешней среде;
- нечеткость управленческих процедур;
- «провисание» ряда управленческих функций, таких как контроль и долгосрочное планирование;
- сосредоточенность на решении преимущественно внутренних задач, слабое взаимодействие с потребителями и заказчиками образовательных услуг и др.

Проблемных зон гораздо больше, и этот перечень проблем можно продолжать, но ключевым моментом их возникновения является тот факт, что вузы все в большей степени становятся субъектами рынка, а системы стратегического корпоративного управления отстают от этого процесса.

Практически все теоретики и специалисты считают, прямой перенос моделей бизнеса в образование невозможен и не нужен, тем не менее перед вузами стоит тот же вопрос, что и перед коммерческими организациями: каким образом вузы могут работать эффективнее, встраиваясь в рыночную среду, выпуская «продукцию» более высокого качества, участвуя в рынках инноваций – результатов научно-технической деятельности? В условиях ограниченности ресурсов, нестабильности заказчиков, конкуренции жизненно необходимым становится определение стратегии деятельности вуза. Успешная работа вуза невозможна без постоянного совершенствования его деятельности по улучшению образовательных, научно-исследовательских, инновационных, информационных и других услуг. Эти услуги и есть товар, который вузы предъявляют на международных, национальных и региональных рынках.

Стратегический менеджмент в сфере высшего образования включает в себя: новую философию управления; совокупность стратегий, относящихся к разным областям деятельности вуза; механизмы управления вузом; координацию человеческих и иных ресурсов для эффективного достижения целей; процесс принятия и осуществления стратегических решений, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала с возможностями, угрозами и вызовами внешнего окружения (рис. 1).

#### **Стратегический менеджмент в секторе высшего образования**

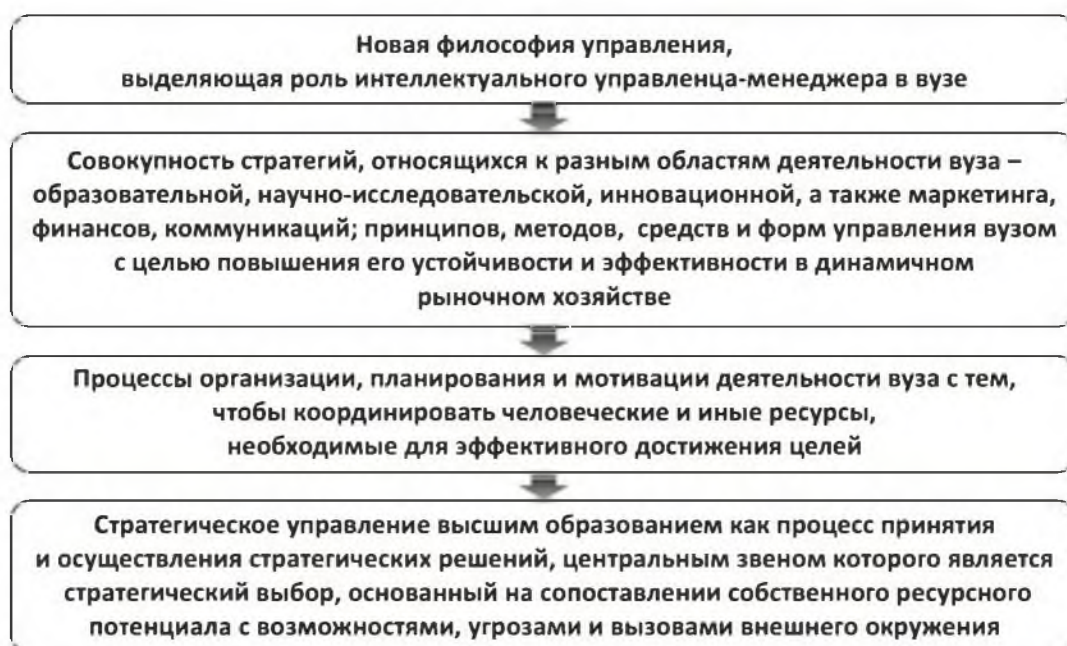


Рис. 1. Стратегический менеджмент в секторе высшего образования

Таким образом, у вузов растет понимание важности стратегического управления, развитию которого мешают проблемные зоны и отсутствие системы сбора и анализа информации о внешней среде. Кроме того, инструменты разработки и реализации стратегического управления в вузах существенно отличаются от предприятий и организаций коммерческого характера. Поэтому большая часть отечественных вузов как производителей образовательных и других видов услуг только подходит к пониманию использования в управлении стратегического менеджмента.

Конкретное содержание этих составляющих существенно различается в зависимости от уровня стратегического и инновационного менеджмента в различных вузах сферы высшего образования.

По нашему мнению, необходимыми предпосылками стратегического управления в вузах являются: идентификация вуза как целостной социально-экономической системы; формирование новых целевых установок вуза и его работников; быстрые изменения во внешней среде вузов; развитие конкурентных доминант; происходящие интеграционные процессы; инновационная деятельность вузов; глобализация высшего образования и др.

Следует отметить, что стратегическое управление вузом как некоммерческой организацией имеет отличительные особенности или сущностные характеристики, которые необходимо учитывать при формировании стратегии управления инновационным потенциалом вуза, а именно: жесткое законодательное регламентирование механизма управления, нематериальность и социально-экономическая значимость целей, предоставление услуг и научно-исследовательских разработок как распространенного конечного продукта, трудности мотивации труда, запрет на распределение прибыли.

Управление представляет собой воздействие субъекта управления на объект управления для достижения определенных, заранее заданных целей. Соответственно, управление можно представить как некоторый процесс взаимодействия субъекта и объекта управления. Руководствуясь методологией функционального моделирования, система управления ИПВ может быть представлена в виде схемы, отображающей такое взаимодействие (рис. 2).

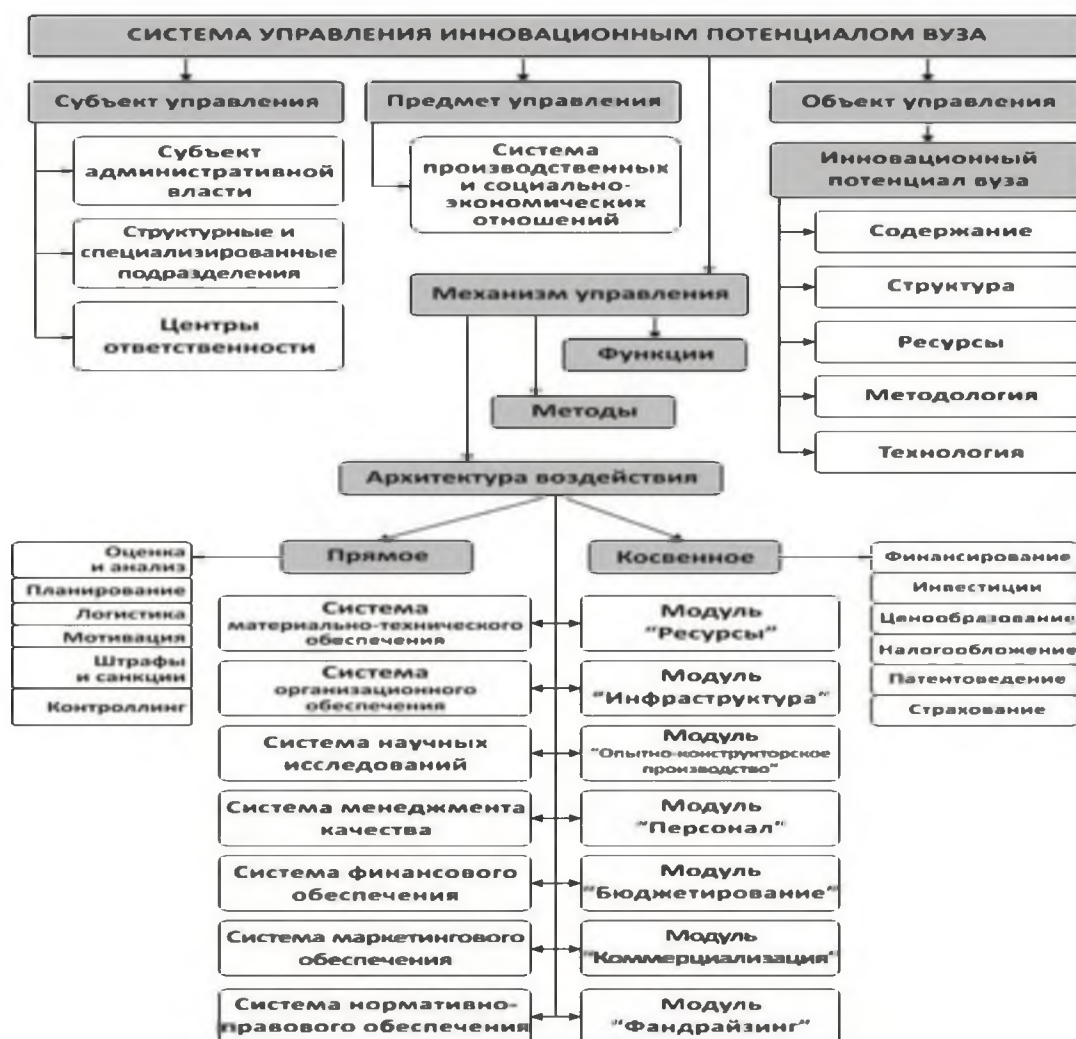


Рис. 2. Структура системы управления инновационным потенциалом вуза

В систему управления инновационным потенциалом вуза входят субъект управления (субъект админи-

стративной власти, руководители структурных подразделений вуза, специализированные финансовые подразделения); предмет управления – система производственных и социально-экономических отношений; механизм управления, функции управления; объект управления – инновационный потенциал вуза.

Представляется, что инновационный потенциал как объект управления представляет собой сложную многокомпонентную систему, организационную основу которой составляет инновационная инфраструктура, а также ректорат, факультеты, кафедры и иные подразделения вуза, участвующие в инновационной деятельности.

Конструирование механизма управления ИПВ проведено на основе совокупности методов и инструментов реализации целевых управляющих воздействий субъекта управления (субъект административной власти, руководители структурных подразделений вуза, структурные и специализированные подразделения – центры ответственности и др.) на объект управления (инновационный потенциал вуза) для эффективного достижения желаемого результата. Механизм управления входит в систему управления ИПВ в качестве структурного элемента. Общие и конкретные функции управления ИПВ тесно связаны и представляют собой разные срезы поля управления: с одной стороны – это функции управления образовательной, научной, инновационной и интеллектуальной деятельностью, а также управление ресурсами, маркетингом, финансами, инвестициями, с другой – структуризация, организация деятельности, планирование, управление персоналом, контроль, учет и анализ результатов деятельности.

Механизм управления инновационным потенциалом вуза включает модули «Ресурсы», «Инфраструктура», «Персонал», «Бюджетирование», «Опытно-конструкторское производство» и «Фандрайзинг/ Коммерциализация», а также компонентные интеграции, регулирующие внешние связи (системы маркетинга и фандрайзинга/коммерциализации), связи во внутренней среде вуза (система бюджетирования, модули «Ресурсы» и «Персонал» и др.), межсистемные связи (контроллинг, система менеджмента качества и др.), а также системообразующие связи нормативно-правового и информационного обеспечения. К методам управления относятся организационные, технологические, административные, экономические, социально-психологические, правовые методы управления ресурсами для инициирования инноваций и реагирования на изменения внешней среды.

Специфические особенности объекта управления, сложность и аспектное многообразие, высокая степень неопределенности и неточности исходной информации, предполагает комплексное объединение жестких и мягких методов исследования стратегического менеджмента вуза и его инновационного потенциала. Вместе с тем, методология анализа среды и конкурентного состояния инновационного потенциала вуза только начинает формироваться и одной из актуальнейших задач методологии анализа является обоснование концепции, органически объединяющей виды анализа, связанного как с управляющей, так и управляемой системой и наиболее полно исследующие ту реальность, с которой вузы имеют дело сегодня.

#### Литература

1. Балобанов, А.Е. Стратегическое планирование развития университета / А.Е. Балобанов, А.К. Ключев // Университетское управление: практика и анализ, 2002, №2 (21). – С. 18-27.
2. Балыхин, Г.А. Управление развитием образования: организационно-экономический аспект / Г.А. Балыхин. – М.: Экономика, 2003. – 428 с.
3. Владыка, М. В. Иерархия системы сбалансированных показателей в организационной стратегии университета / М. В. Владыка // Современные проблемы социально-экономических систем в условиях глобализации : сб. науч. тр. VII междунар. науч.-практ. конф., Белгород, 6 марта 2014 г. / НИУ БелГУ, Бремен. ун-т (Германия) [и др.] ; под науч. ред. Е. Н. Камышанченко, Ю. Л. Растопчиной. – Белгород, 2014. – С. 7-11.
4. Друкер, Ф. Питер. Задачи менеджмента в XXI веке / Ф. Питер Друкер; пер. с англ. уч. пособие. М: Издательский дом «Вильямс», 2000.–272 с.
5. Емельянов, С.Г. Экономический механизм стратегического управления развитием вуза: монография / С.Г. Емельянов, Л.Н. Борисоглебская. – М.: Высшая школа, 2007. – 224 с.
6. Ломовцева, О. А. Институционально-инновационные изменения системы национального высшего образования: возможности и вызовы современности / О. А. Ломовцева, М. В. Владыка // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2013. – № 2. – С. 2-9.
7. Майер, Г.В. Инновации и миссия университетов / Г.В. Майер, М.Д. Бабанский // Университетское управление: практика и анализ. – 2006. – №6 (46). – С. 11 – 16.
8. Кельчевская, Н.Р. Финансово-правовое регулирование инновационного управления государственным вузом / Н.Р. Кельчевская. – Екатеринбург: ГОУ ВПО УГТУ-УПИ, 2003. – 402 с.
9. Кузьминов, Я.И. Наши университеты / Я.И. Кузьминов // Университетское управление: практика и анализ. – 2007. – №3 (49). – С. 8-17.
10. Соловьев, В.П. Стратегия управления вузом / В.П. Соловьев, В.В. Бринз // Университетское управление: практика и анализ. – 2002. – №2 (21). – С.15-18.
11. Титова, Л.Н. Стратегическое развитие вузов в условиях экономического роста страны / Л.Н. Титова // Университетское управление: практика и анализ. – 2008. – № 1. – С.23-32.
12. Томилин, О.Б. «Оптимистическая трагедия» университетского менеджмента / О.Б. Томилин // Университетское управление: практика и анализ, 2006. – № 1 (41). – С.7-14.
13. Управленческие инновации в вузе // Университетское управление: практика и анализ. Екатеринбург. – 2008. – №1 (53). – С.87.